

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PG. KEBON
AGUNG MALANG)**

Disusun oleh:

**M. CANDRA AJI PRATAMA
125020218113027**

SKRIPSI

**Di ajukan Sebagai Salah Satu Syarat Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Brawijaya Malang**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA**

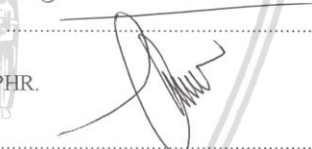
(Studi Pada PG. Kebon Agung Malang)

Yang disusun oleh:

Nama : M. Candra Aji Pratama
NIM : 125020218113027
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 8 Oktober 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Rahaditya Yuniarto, SE., MM.
NIP. 2013048406211001
(Dosen Pembimbing)
2. Prof. Dr. Achmad Sudiro., MS., CPHR.
NIP. 19580529 198403 1 002
(Dosen Penguji I)
3. Misbahuddin Azzuhri., SE., MM., CPHR.
NIP. 19820309 200801 1 008
(Dosen Penguji II)



Malang, 8 Oktober 2018
Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., ME., CSRS., CFP.
NIP. 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax. 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

Nama : M. Candra Aji Pratama
Tempat/Tgl. Lahir : Muara Wahau 07 - Agustus - 1993
Nomor Induk : 125020218113027
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jalan. Saxopon Perum. Permata Brantas Indah Kav. 100 Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (study Pada PG. Kebon Agung).

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang,

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Rahaditya Yunianto, SE., MM
NIP. 2013048406211001

Yang membuat pernyataan



M. Candra Aji Pratama
NIM. 125020218113027

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dan Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan kemampuan untuk menyusun dan menyelesaikan skripsi dengan judul: **“PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN PG. KEBON AGUNG MALANG”**. Penyusunan skripsi ini tidak lain adalah bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarja Ekonomi program Strata Satu (S-1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa aktivitas ini dapat berjalan dengan baik disebabkan dukungan dari banyak pihak. Untuk itu peneliti merasa berkewajiban menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Drs Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Sumiati, SE, Msi. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS. selaku Ketua Program Studi Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Rahaditya Yunianto, SE, MM., selaku Dosen Pembimbing dan penyemangat bagi peneliti.

5. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro., SE., ME., CPHR selaku Dosen Penguji Satu yang saya Hormati.
6. Bapak Misbahuddin Azzuhri., SE., MM., CPHR selaku Dosen Penguji Dua yang saya Hormati.
7. Pihak Manajemen Personalia PG. Kebon Agung yang telah memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di PG. Kebon Agung Malang.
8. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
9. Orangtua tercinta yaitu Bapak H. M. Son Hatta dan Ibu Hj. Priyani yang telah begitu tulus memberikan semangat, dorongan dan doa yang bermanfaat bagi peneliti.
10. Teman – teman seperjuangan seperti Indra, Carol, Hanif, Yogi, Freg, Topan, Rifki, Odi, Amri, Syarief yang telah memberikan peneliti dukungan moril sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian.
11. Pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Saya akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga penelitian ini dapat dimanfaatkan bagi banyak pihak. Amin.

Malang, Oktober 2018

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pelatihan Kerja	9
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja	10
2.1.3 Metode Pelatihan Kerja	11
2.1.4 Dimensi Pelatihan Kerja	15
2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja	17
2.1.6 Teori-Teori Motivasi Kerja.....	18
2.1.7 Tujuan Motivasi Kerja	22
2.1.8 Jenis-Jenis Motivasi Kerja.....	22
2.1.9 Dimensi Motivasi Kerja	24

2.1.10	Definisi Kinerja Karyawan.....	24
2.1.11	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	26
2.1.12	Dimensi Kinerja Karyawan	27
2.2	Penelitian Terdahulu	28
2.3	Kerangka Pikir Penelitian	31
2.4	Hipotesis	33
2.4.1	Hubungan Antara Variabel.....	33
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis Penelitian.....	36
3.2	Pendekatan Penelitian	36
3.3	Lokasi Penelitian.....	37
3.4	Populasi Dan Sampel	37
3.5	Sumber Data.....	39
3.6	Metode Pengumpulan Data	39
3.7	Definisi Operasional Variabel Penelitian	41
3.8	Skala Pengukuran	43
3.9	Uji Instrumen.....	44
3.10	Metode Analisis Data	46
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian.....	50
4.2	Karakteristik Responden	61
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	65
4.4	Analisis Statistik Deskriptif	68
4.5	Hasil Uji Analisis Path (<i>Path Analysis</i>)	73
4.6	Pembahasan.....	78
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	82
5.2	Saran.....	83
	DAFTAR PUSTAKA	84
	DAFTAR LAMPIRAN	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow	19
Gambar 2.2	Kerangka Pikir Penelitian	32
Gambar 2.3	Skema Hubungan antar Variabel	33
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PG Kebon Agung Malang.....	54
Gambar 4.2	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel pelatihanberpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang	76



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Produksi PG Kebon Agung Malang Tahun 2015-2017.....	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Penelitian	39
Tabel 4.1	Uraian Jabatan dan Tugas PG Kebon Agung	55
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4.6	Uji Validitas Pelatihan Kerja (X_1)	65
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja(Z)	66
Tabel 4.8	Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	67

Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.10	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Pelatihan Kerja.....	69
Tabel 4.11	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z).....	70
Tabel 4.12	Kinerja Karyawan (Y).....	72
Tabel 4.13	Hasil uji koefisien jalur pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang	71
Tabel 4.14	Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang	73
Tabel 4.15	Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang.....	75
Tabel 4.16	Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Kuesioner	87
2. Hasil Distribusi Jawaban Responden	91
3. Hasil Uji Validitas	97
4. Hasil Uji Reliabilitas	100
5. Hasil Analisis Jalur	104



**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA KARYAWAN PG KEBON AGUNG MALANG)**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis 1) pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan 2) pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan 3) pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dan 4) pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan. Jenis penelitian eksplanatif (*explanatory research*), penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian produksi pada PG Kebon Agung Malang yang berjumlah 254 karyawan dengan menggunakan *sample random sampling* maka jumlah sampel penelitian yaitu sebanyak 72 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan aktivitas atau kegiatan pelatihan maka motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa peningkatan aktivitas atau kegiatan pelatihan maka terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dalam hal ini mengenai kualitas, kuantitas dan kemampuan karyawan untuk menggunakan waktu kerja akan mengalami peningkatan. Adanya peningkatan motivasi kerja maka kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang akan mengalami peningkatan dan motivasi kerja karyawan akan mendukung pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

**THE INFLUENCE OF WORK TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK
MOTIVATION (A STUDY ON THE EMPLOYEES OF KEBON AGUNG SUGAR MILLS IN
MALANG)**

ABSTRACT

This study aims to analyze (1) the direct influence of training on employee's work motivation, (2) the direct influence of training on employee performance, (3) the direct influence of work motivation on the performance of employees of Kebon Agung Sugar Mills in Malang, (4) the indirect influence of training on performance through work motivation. This explanatory research identifies the relationship between two or more variables, having a higher degree than descriptive and comparative studies. The population of this study is all 254 employees of production department of Kebon Agung Sugar Mills, from which 72 were selected as the respondents through simple random sampling technique. The data of this study was analyzed using descriptive statistical analysis and path analysis. The result of this study shows that improvements in training activities increase employee's work motivation. Based on the analysis, it is identified that improvements in training activities increase employee performance in terms of quality, quantity, and work time usage ability. The increase on work motivation also supports employee performance, and work motivation supports the influence of training on the performance of employees in Kebon Agung Sugar Mills.

Keywords: *Training, Motivation, Employee Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Perkembangan luas panen tebu di Indonesia secara umum mengalami peningkatan sejak tahun 1980. Pada tahun 1980, luas panen tebu di Indonesia hanya seluas 316.063 ha. Luas ini kemudian meningkat sebesar 50,96% menjadi 477.123 ha pada tahun 2013 dan diperkirakan akan kembali meningkat menjadi sebesar 472.693 ha di tahun 2017 (Bappenas, 2010). Menurut Lestari (2017) peningkatan luas panen ini lebih disebabkan oleh adanya peningkatan pada luas panen tebu di Perkebunan Rakyat. Harga Eceran Tertinggi (HET) gula yang saat ini mencapai Rp 12.500 per kg dianggap para petani tebu masih belum bisa menutup Harga Pokok Produksi (HPP) petani. Sehingga membuat para petani tebu memilih untuk alih profesi maupun memanfaatkan lahannya untuk tanaman lainnya. Kondisi ini memberikan gambaran mengenai masih rendahnya tingkat kesejahteraan petani tebu di Indonesia dan menjadikan tidak terpenuhinya kebutuhan gula nasional.

Kementerian Perindustrian menyatakan bahwa kebutuhan gula nasional pada tahun 2017 yaitu mencapai 5,7 juta ton, mengalami peningkatan sebesar 1,38 % dari tahun 2016. Jumlah tersebut terdiri dari gula industri sebesar 2,8 juta ton dan gula konsumsi rumah tangga 2,9 juta ton. Peningkatan tersebut terjadi karena tumbuhnya industri makanan dan minuman yang sangat pesat membuat permintaan industri gula akan terus

meningkat. Berdasarkan dari data Industri *Update* Mandiri Sekuritas pada bulan Juli 2017, Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman (GAPMMI) mengemukakan bahwa pada tahun 2018 industri makanan dan minuman diperkirakan akan tumbuh 8 persen. Oleh karena itu kondisi ini memicu terjadinya peningkatan permintaan kebutuhan gula Nasional.

Peningkatan kebutuhan gula tersebut menjadi peluang bagi perusahaan gula nasional untuk mengembangkan usahanya, seperti halnya dengan PG Kebon Agung Malang. Perusahaan ini merupakan penghasil produk gula kristal putih, dimana bagian produksi PG Kebon Agung mengambil porsi terbesar dalam aktivitas operasional perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan produksinya, PG Kebon Agung yang terdiri dari empat bagian diantaranya adalah TUK, teknik, pabrikasi dan tanaman (PG. Kebon Agung, 2018). Musim giling di PG Kebon Agung ini dilakukan pada bulan Mei - November. Pada saat awal berdiri tahun 1905 kapasitas giling 1.500 ton dan kini kapasitas gilingnya telah mencapai 10.000 ton. Akan tetapi produksi giling kali ini hanya mencapai \pm 9 ribu ton, kondisi ini memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan yang mencerminkan kondisi kinerja para karyawan.

Permasalahan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2002) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Upaya peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusia yang ada didalamnya. Kinerja karyawan dapat ditunjukkan dari hasil atau jumlah produksi yang dihasilkan karyawan dan secara lengkap dapat disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Produksi PG Kebon Agung Malang
Tahun 2015-2017

Tahun	Jumlah Produksi giling (ribuan ton)	%
2015	1.039,75	-
2016	933,65	(10,204%)
2017	920,87	(1,368%)

Sumber : PG Kebon Agung Malang, 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah produksi gula, kondisi ini dapat menjadi tolak ukur atas kemampuan perusahaan dalam mengembangkan usaha yang dijalankan. Upaya nyata perusahaan harus dilakukan untuk melakukan perbaikan pencapaian kinerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kondisi ini akan memberikan dukungan dalam proses pencapaian jumlah produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Upaya nyata yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan melaksanakan program pelatihan kepada karyawan.

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh Widodo (2015) bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, dan pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang (Mathis, 2002).

Kemampuan, keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki setiap individu pasti beragam, oleh sebab itu diharapkan perusahaan mampu untuk mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki karyawan dengan mengadakan pelatihan kerja. Sehingga kemampuan karyawan yang sudah dimiliki dapat dikembangkan lebih luas lagi dan dapat berimbas kepada kemajuan perusahaan. Mangkuprawira (2003) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan

keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin lebih mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar.

Pelatihan juga akan memberikan kesempatan bagi karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini mampu untuk masa mendatang dapat membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan, keahlian sedangkan dengan motivasi akan memberikan dukungan karyawan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia; permasalahan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Hasibuan (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Upaya peningkatan kinerja karyawan juga dapat dilakukan dengan memberikan motivasi kepada karyawan, dalam usaha untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan maka diperlukan upaya atau langkah nyata perusahaan sehingga karyawan dapat secara efektif mendukung tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada sisi yang lain penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Usaha nyata yang dapat

dilakukan yaitu dengan memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan. Salah satu teori yang terkait dengan usaha untuk memotivasi para karyawan agar memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka judul penelitian ini yaitu **“Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PG Kebon Agung Malang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang ?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang ?
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian mengenai Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian antara lain :

1. Bagi Kepentingan Akademis

Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu Sumber Daya Manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.

2. Bagi Kepentingan Dunia Bisnis

Sebagai sarana informasi dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam upaya untuk pengembangan karyawan.

3. Bagi Peneliti/Penulis

Suatu kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses perkuliahan dan memperluas cara berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

4. Bagi PG. Kebon Agung

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelatihan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi peneliti untuk melengkapi penelitiannya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Oleh karena itu kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat. Berkaitan dengan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan penting bagi karyawan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses memperluas pengetahuan karyawan dan keahlian tertentu serta mempersiapkan karyawan untuk lebih terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya lebih baik lagi. Selain itu dengan adanya pelatihan dapat membantu karyawan siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di masa yang akan datang. Menurut beberapa para ahli pengertian dari pelatihan adalah :

1. Rivai (2009), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Mathis and Jhon H (2006), menyatakan bahwa pelatihan adalah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan- tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

3. Mangkunegara (2003) mengemukakan bahwa “pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistimatis dan teroganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”.
4. Bernardin dan dan Russell dalam buku Gomes (2003) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha ununtuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dan performansi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Tujuan perusahaan menyelenggarakan pelatihan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2009) beberapa tujuan pelatihan adalah :

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap, menimbulkan kemauan kerjasama dengan rekan kerja dan dengan manajemen (pimpinan)

Sedangkan beberapa manfaat nyata dari program pelatihan adalah (Simamora, 2004 : 278) :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

2.1.3 Metode Pelatihan Kerja

Cherrington (1995) mengatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on-the job training* dan *off-the job training*. *On-the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off-the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on-the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off-the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. *On The Job Training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job instruction training* : pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
2. *Apprenticeship* : Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk

beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3. *Internship dan assistantships* : Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan apprenticeship hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh internship training adalah *cooperalive education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.
4. *Job rotation dan transfer*: adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat dua kerugian yaitu:
 - a. Peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
 - b. Banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.
 - c. *Junior boards dan committee assignments* : alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk

bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

- d. *Couching* dan *counseling* : Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

Sedangkan *off-the job training* dibagi menjadi 13 macam:

1. *Vestibule training*: pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
2. *Lecture*: merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*: pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
4. *Visual presentations*: pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
5. *Conferences* dan *discusion*: pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.

6. *Teleconferencing*: pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
7. *Case studies*: pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
8. *Role playing*: pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
9. *Simulation*: pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
10. *Programmed instruction*: merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer. *Computer-based training*: merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
11. *Laboratory training*: pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

12. *Programmed group exercise*: pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

2.1.4 Dimensi Pelatihan Kerja

Ada beberapa dimensi dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2009), dimensi-dimensi pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Instruktur

1) Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

2) Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

b. Peserta

1) Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

2) Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

c. Materi

1) Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2) Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

3) Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Metode

1) Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

2) Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

e. Tujuan

Meningkatkan keterampilan Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja

Kemampuan seorang manajer dalam hal memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan karyawannya akan menentukan keefektifan kinerja seorang manajer. Menurut dari beberapa para ahli pengertian dari pelatihan adalah :

1. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.
2. Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.

3. Fillmore H. Stanford dalam buku Mangkunegara (2009:61) menyatakan bahwa “motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah tujuan tertentu”.
4. Rivai (2009) menyatakan bahwa serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

2.1.6 Teori-Teori Motivasi Kerja

Dalam buku Rivai (2009) terdapat beberapa teori motivasi yang dikenal, yaitu:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi dari Maslow ini menyebutkan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu:

Gambar 2.1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber : Rivai (2009)

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan fisik seperti makan, minum, perlindungan fisik, seksual.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Penghargaan diri, yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Aktualisasi diri, yaitu suatu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dari penjelasan di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya. (Rivai :2009)

2. Teori Motivasi dari Herzberg :

Menurut Herzberg, orang mempunyai dua macam kebutuhan. Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau juga disebut hygiene faktor, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Sedangkan yang kedua adalah kebutuhan akan motivasi yaitu kebutuhan akan prestasi, penghargaan dan pertumbuhan serta pengembangan diri pada kemampuan-kemampuan apa saja yang dimiliki oleh karyawan. Faktor motivator ini mencakup; kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab. (Sutrisno, 2011).

Kesimpulan dari teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil kerja seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfied factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pelaksana sebagai hasil dari pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab.

Di lain pihak terdapat kondisi ketidakpuasan yang disebut faktor *hygiene*. Faktor- faktor *hygiene* yang justru menimbulkan rasa tidak puas pada para pekerja adalah :

- a. Pengaruh lingkungan kerja
- b. Rasa tidak aman dengan dengan pekerjaan
- c. Kondisi kerja
- d. Status pekerjaan dan jabatan
- e. Gaji yang cukup

Kedua faktor tersebut harus tersedia untuk menjadi dorongan untuk kerja bersama secara efektif dan efisien. Tersedianya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat baik sehat fisik maupun mental. Dengan tersedianya lingkungan yang sehat sebenarnya belum berarti bahwa orang yang bekerja di tempat itu sehat. Karena itu, kedua faktor ini baik lingkungan yang sehat perlu diciptakan agar bisa menunjang terciptanya kesehatan, akan tetapi kesehatan dan kepuasan itu sendiri perlu juga diciptakan agar terjadi motivasi kerja bagi karyawan yaitu berupa penghargaan. (Sutrisno, 2011)

Dalam hal ini pertimbangan dalam memilih teori motivasi Maslow untuk mengidentifikasi penelitian yang akan dilakukan, dikarenakan teori tersebut sesuai dengan kondisi tempat penelitian.

2.1.7 Tujuan Motivasi Kerja

Memotivasi karyawan dilakukan untuk meningkatkan kinerja serta memberi semangat kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tujuan motivasi antara lain : (Danang, 2013)

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan.

2.1.8 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2013).

1. Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan salah satu cara manajer untuk memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Pemberian motivasi positif membuat semangat kerja bawahannya akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif merupakan salah satu cara manajer memotivasi bawahannya dengan memberi sebuah hukuman. Pemberian motivasi negatif ini membuat semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi sebagai kekuatan mental individu memiliki dua jenis tingkat kekuatan, yaitu: (Dimiyati dan Mudjiono, 2010)

1. Motivasi Primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia.

2. Motivasi Sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar terkait komponen penting seperti afektif, kognitif, dan kurasif. Sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis motivasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan maksimal didalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2.1.9 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Maslow di dalam buku Rivai (2009) :

1. Kebutuhan fisiologis (penyediaan ruang kerja, penyediaan sarana kerja, penyediaan fasilitas kerja)
2. Kebutuhan Keamanan (jaminan keamanan lingkungan pekerjaan, dukungan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan, perlindungan terhadap resiko pekerjaan)
3. Kebutuhan Penghargaan (insentif, penghargaan pimpinan, penghargaan instansi terkait)
4. Kebutuhan Berkelompok (hubungan antar sesama petugas, dukungan sesama petugas, hubungan petugas dengan unit kerja terkait)
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (menggunakan kemampuan, mengembangkan potensi, berpendapat untuk mengemukakan ide-ide)

2.1.10 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2010). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2010). Selain itu Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja atau produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab, yang ditujukan dengan sikap dan perilaku sehari-hari karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kesetiaan karyawan dalam satu organisasi sangat berhubungan dengan sikap pengabdian yang ditunjukkannya. Yang dimaksud dengan pengabdian disini adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.
2. Prestasi kerja, adalah hasil kerja baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Tanggungjawab, adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku, mentaati perintah atasan, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan baik yang tertulis maupun lisan.
5. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan padanya.

6. Kerjasama, adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa, adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
8. Kepemimpinan, adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain, sehingga karyawan tersebut dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Dari pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada individu atau kelompok tersebut. Selain itu, kinerja juga menjadi sebuah tolok ukur dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

2.1.11 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individual: (Mathis dan Jackson, 2011).

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut. Terdiri dari bakat, minat, dan faktor kepribadian.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan. Terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas.

3. Dukungan organisasi. Terdiri dari pelatihan dan pengembangan standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen, sebagai berikut:

$$\text{Kinerja (Performance)} = \text{Kemampuan (Ability)} \times \text{Usaha (Effort)} \times \text{Dukungan (support)}$$

Sumber : Mathis dan Jackson (2011)

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

2.1.12 Dimensi Kinerja Karyawan

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan dimensi-dimensi dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernadin & Russell yang dikutip oleh Gomes (1995) yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapanya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dan sebagai pembandingan dengan penelitian saat ini dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Damayanti (2016)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia Persero Malang)	Analisis Jalur	Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja (Z) secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Malang, 2. Pelatihan (X) secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja Pegawai (Z) di PT Pos Indonesia (Persero) Malang, 3. Pelatihan Ketenagakerjaan (X) secara langsung dan signifikan mempengaruhi Motivasi Karyawan (Z) di PT Pos Indonesia (Persero) Malang 4. Pelatihan dan secara tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) di PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

Bersambung

Tabel 2.1 Lanjutan

Kusuma (2015)	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. Motivasi merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja
Akbar (2013)	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Uji Simultan (F) berpengaruh terhadap variabel terikat Y (kinerja karyawan). 2. Hasil Uji Parsial (t) variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah variabel pelatihan (X1) sedangkan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel pengembangan (X2), kompensasi (X3) dan variabel motivasi (X4). 3. Hasil uji R^2 Berdasarkan hasil uji R^2 variabel bebas (pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi) memberikan kontribusi perubahan dalam variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 18,3%
Felisita (2016)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Administrasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta).	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan 2. Motivasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
Fitriansyah (2012)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Variabel X_1 (Motivasi) dan Variabel X_2 (Pelatihan) secara bersama-sama mempengaruhi Variabel Y (Kinerja)

Sumber : Data Diolah Peneliti (2017)

Untuk selanjutnya perbedaan dan persamaan dari penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2016) dengan judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia Persero Malang)

Perbedaan penelitian yang dilakukan sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2016) adalah tempat penelitian, jumlah responden. Sedangkan persamaan dalam penelitian ini berupa metode analisis data yang digunakan dan variabel terikat dari penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2015) dengan judul : Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).

Beberapa perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2015) adalah tempat penelitian, jumlah responden. Sedangkan persamaan dalam penelitian ini berupa metode dan variabel terikat dari penelitian.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) dengan judul : Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) yaitu mengenai tempat penelitian, jumlah responden dan variabel bebas yaitu Pelatihan. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian, dan variabel bebas yang digunakan yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik serta variabel terikat berupa kinerja karyawan.

4. Felisita (2016) dengan judul: Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Administrasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta).

Beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Felisita (2016) adalah tempat penelitian, jumlah responden dan variabel bebas yaitu pengembangan dan kompensasi. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

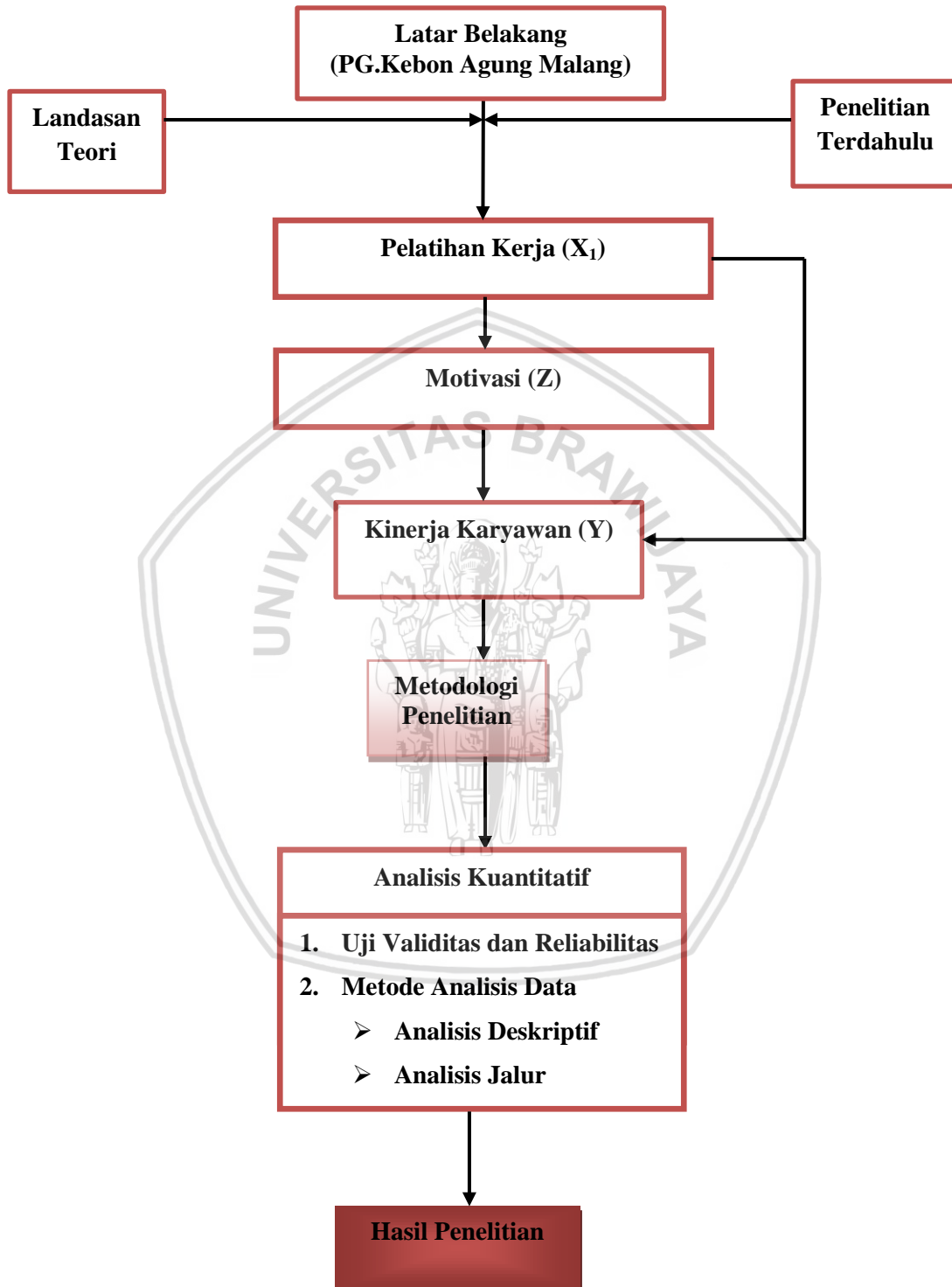
5. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriansyah (2012) Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Bank BRI.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriansyah (2012) adalah tempat penelitian, jumlah responden persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan alur penelitian yang akan dilakukan, dimana dalam penelitian ini akan dilakukan analisis mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada karyawan PG Kebon Agung Malang. Adapun secara sistematis kerangka pikir penelitian dapat ditunjukkan dengan skema hubungan antar variabel yang disajikan pada gambar 2.2.

Gambar 2.2
Kerangka Pikir Penelitian

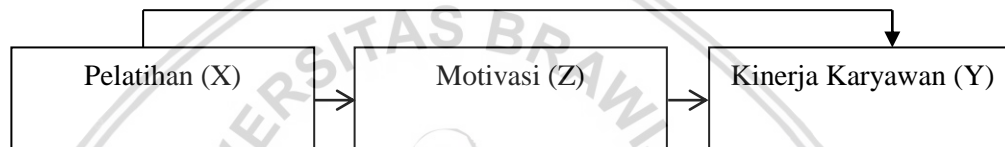


Sumber: Data Primer diolah, (2018)

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010). Sedangkan menurut Zikmun dan Babin (2011) hipotesis merupakan suatu pernyataan yang dapat diuji secara empiris.

Gambar 2.3. Skema Hubungan antar Variabel



Sumber : Diolah Tahun 2017

Keterangan :

Variabel Bebas (X) = Pelatihan

Variabel Intervening (Z) = Motivasi

Variabel Terikat (Y) = Kinerja Karyawan

Rancangan penelitian diatas menjelaskan bahwa Kinerja (Y) adalah variabel laten endogen yang diberlakukan sebagai variabel Bebas (dependen). Motivasi (Z) merupakan variabel laten endogen yang diberlakukan sebagai variabel antara (intervening), sedangkan pelatihan (X) adalah variabel laten eksogen Terikat (independen).

2.4.1 Hubungan Antara Variabel

a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Menurut Mangkunegara (2007:76) salah satu teknik untuk memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan

baik secara fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan. Dengan adanya motivasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti memberikan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Robbins (dalam Rivai & Basri, 2005:15) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika motivasi karyawan dalam bekerja meningkat, hal ini tidak menutup kemungkinan dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, peneliti memberikan hipotesis seperti berikut:

H2 : Terdapat pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang

c. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Dalam manajemen sumber daya manusia pelatihan mempunyai peran dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Perusahaan memerlukan proses pelatihan baik untuk karyawan baru ataupun karyawan

yang sudah lama. Menurut Hardjana (2001) bahwa training atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka. Oleh karena itu, peneliti memberikan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang

d. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja

Simamora (2001) menyatakan bahwa salah satu tujuan pelatihan adalah memperbaiki motivasi dan kinerja karyawan. Artinya, pemimpin, manajer dan pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang memiliki motivasi rendah maka akan memiliki kinerja yang rendah juga dikarenakan motivasi yang mereka terima rendah. Oleh karena itu, peneliti memberikan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Ditinjau dari jenisnya, dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatif (*explanatory research*), penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif. Hubungan ini bisa simetris, kausal, dan interatif (Agung, 2012). Penelitian *explanatory* ini dapat dikatakan sebagai penelitian pengujian hipotesa yang menguji hubungan sebab akibat diantara variabel yang diteliti yaitu kompensasi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja sebagai variabel terikat. Metode penelitian ini adalah metode *survey* yaitu metode dimana mendapatkan data dari tempat kerja yang alamiah, serta untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti (Ali, 2010).

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing dan pemahaman dari luar. Selain itu, penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), karena penelitian ini digunakan untuk membentuk model hubungan yang terjadi antara variabel bebas

(X) dengan variabel antara (Z) dan variabel terikat (Y). Reliabilitas dan validitas merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi dalam menggunakan pendekatan ini karena kedua elemen tersebut akan menentukan kualitas hasil penelitian dan kemampuan replikasi serta generalisasi penggunaan model penelitian sejenis.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian itu dilakukan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan sebagai alat penguat dalam penulisan. Periode penelitian ini adalah 2017-2018 dan penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang dengan alamat Jl. Raya Pakisaji No. 1 Malang.

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Agung, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi pada PG Kebon Agung Malang yang berjumlah 254 karyawan.

3.4.2 Teknik Penentuan Besar Sampel

Teknik pengambilan *sample* dengan menggunakan *Simple Random Sampling* yaitu pengambilan anggota *sample* dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2011). Karena keterbatasan waktu, dana, dan tenaga, maka untuk mempersempit *sample*

yang diambil dari populasi tersebut, dengan menggunakan rumus Slovin (Sugiono, 2011).

Rumus Slovin

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 &= \frac{254}{1 + 254 (0,10)^2} \\
 &= \frac{254}{3,54} \\
 &= 71,75 \text{ dibulatkan } 72
 \end{aligned}$$

Keterangan :

N : Ukuran sampel/ jumlah responden

N : Ukuran populasi

e : Batas tolesansi kesalahan

3.4.3 Teknik *Sampling*

Teknik *Sampling* yang di gunakan oleh peneliti adalah *Sample Random Sampling*. Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah karyawan bagian produksi yang bekerja sebanyak 254 karyawan. Jumlah *sample* untuk penelitian menggunakan batas ketelitian (*margin of error*) sebesar 10%. Maka jumlah *sample* yang diteliti adalah 71,42 dibulatkan menjadi 72 karyawan. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil harus benar benar representatif/ mewakili (Agung, 2012). Adapun proporsi untuk jumlah sampel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Bagian	Populasi	Sampel
1	Seksi stasiun gilingan	89	25
2	Seksi stasiun pabrik tengah	45	13
3	Seksi stasiun ketel dan listrik	68	19
4	Seksi putaran	17	5
5	Seksi stasiun besali	13	4
6	Seksi remise	10	3
7	Seksi kendaraan	12	3
Total		254	72

Sumber : PG. Kebon Agung (2016)

3.5 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer (Kuesioner dan Wawancara)

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, dengan mengumpulkan data secara langsung melalui melalui observasi langsung, kuesioner dan wawancara (Sugiyono, 2011). Objek penelitian yang dimaksud adalah karyawan PG Kebon Agung Malang.

2. Data Sekunder (Literatur, Artikel, dan Catatan laporan)

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh seseorang untuk dijadikan sebagai penunjang penelitian (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, maupun catatan laporan.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2011).

2. Angket (kuesioner)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien dalam penelitian dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner juga cocok digunakan untuk responden yang cukup besar dengan berupa pertanyaan. Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada karyawan PG Kebon Agung Malang.

3. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri-ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner (Sugiyono, 2011). Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, peneliti berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran, 2010). Variabel Penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Agung, 2012), maka perlu dibuat batasan atau definisi dari masing-masing variabel sebagai berikut :

3.7.1 Pelatihan Kerja (X)

Definisi pelatihan menurut Mangkunegara (2011) yaitu suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas, maka dapat digunakan beberapa indikator-indikator penelitian, yaitu :

- a. Instruktur
- b. Peserta
- c. Materi
- d. Metode
- e. Tujuan

3.7.2 Motivasi Kerja (Z)

Menurut Maslow di dalam buku Rivai (2009) motivasi yaitu serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan yang

invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan, maka dapat digunakan beberapa indikator-indikator penelitian, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan Keamanan
- c. Kebutuhan Penghargaan
- d. Kebutuhan Sosial
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

3.7.3 Kinerja Karyawan (Y)

Indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernadin & Russell yang dikutip oleh Gomes (2003) yaitu Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dengan indikator sebagai berikut :

- a. *Quantity of work*
- b. *Quality of work*
- c. *Job Knowledge*
- d. *Cooperation*
- e. *Initiative*

3.7.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan penjelasan batasan variabel-variabel tersebut, maka dapat diuraikan indikator yang akan menjadi landasan peneliti dalam pembuatan kuesioner. Indikator, serta item tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Sumber Data	No. Item
Variabel bebas Pelatihan (X) (Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara 2003:50)	X ₁ Instruktur X ₂ Peserta X ₃ Materi X ₄ Metode X ₅ Tujuan	Kuesioner	1,2 3 4,5,6 7 8
Variabel Intervening Motivasi (Z) (Rivai:2009)	Z ₁ Kebutuhan fisiologis Z ₂ Kebutuhan Keamanan Z ₃ Kebutuhan Penghargaan Z ₄ Kebutuhan Sosial Z ₅ Kebutuhan Aktualisasi Diri	Kuesioner	9 10.11.12 13 14,15,16 17
Variabel terikat Kinerja karyawan (Y) (Menurut Bemadin dan Russell yang dikutip oleh Gomes;2003)	Y ₁ Kuantitas Pekerjaan Y ₂ Kualitas Pekerjaan Y ₃ pengetahuan mengenai pekerjaan Y ₄ Kerjasama Y ₅ Pengambilan Insentif	Kuesioner	18 19 20 21 22,23,24,25

Sumber : Peneliti, (2017)

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur bila dapat digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Agung, 2012). Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan tolak ukur skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang fenomenal sosial. Jawaban

setiap item instrumen yang digunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Agung, 2012). Misalnya :

Tabel 3.2.
Skala Pengukuran Variabel

Skala	Keterangan
1	STS(Sangat Tidak Setuju)
2	TS(Tidak Setuju)
3	N(Netral)
4	S(Setuju)
5	SS(Sangat Setuju)

Sumber : Agung, (2012)

3.9 Uji Instrumen

3.9.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011). Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuan dari pengujian dengan nyata atau benar. Alat ukur yang tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran menyimpang dari tujuan penelitian. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer *software SPSS 17 for windows*. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dari hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan nilai taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5%, jika koefisien lebih besar dari nilai taraf signifikan tersebut dinyatakan valid. Pada penelitian ini juga menggunakan kriteria sebagai berikut: Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka tidak terdapat data yang valid sedangkan apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ terdapat data yang valid.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan sebuah instrumen. Instrumen yang reliabel belum tentu valid. Reliabilitas instrumen merupakan syarat untuk pengujian validitas instrumen (Agung, 2012). Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Apabila datanya sesuai dengan kenyataan, maka apabila diukur beberapa kali, hasilnya akan tetap sama (Arikunto, 2010). Untuk menghitung reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Croanbach's Alpha*.

Pengujian Reliabilitas dapat dilaksanakan setelah semua butir pertanyaan valid. Untuk uji reliabilitas digunakan dengan metode *Croanbach's Alpha* dengan koefisien berkisar antara 0 sampai 1. Semakin mendekati 1 sebuah alat ukur dikatakan *reliable* begitu juga sebaliknya. Instrumen untuk mengukur masing-masing variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Croanbach's Alpha* $> 0,60$ (Imam gozali, 2011). Dalam uji reliabilitas penelitian menggunakan *Cronbach's Alpha* dimana sebuah data dikatakan reliabel apabila nilai koefisien tepat atau *Alpha* lebih dari atau sama dengan 0,6.

3.10 Metode Analisis Data

Setelah memperoleh data yang diinginkan selanjutnya akan diolah dengan menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 17.0 dan *Microsoft Excel*. Kuesioner dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, bagian pertama adalah pertanyaan yang berhubungan dengan pelatihan, bagian kedua tentang motivasi, dan yang ketiga terkait dengan kinerja karyawan.

3.10.1 Analisis Deskriptif

Analisis diskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011).

Untuk mendeskripsikan variabel penelitian, dapat dilihat dari hasil kuesioner yang dijawab oleh responden. Jika mayoritas responden menjawab sangat setuju, dapat disimpulkan bahwa variabel yang berhubungan dengan pertanyaan yang dijawab tersebut sangat baik. Apabila responden menjawab setuju, maka variabel tersebut dapat dikategorikan baik. Apabila responden menjawab kurang setuju, berarti cukup baik, dan jika menjawab tidak setuju maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut tidak baik. Dan jika responden menjawab sangat tidak setuju, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut sangat tidak baik.

3.10.2 Analisis Jalur

Analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Sarwono (2007) mengemukakan *path analysis* merupakan teknik analisis yang

digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang selaras antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen *exogenous* terhadap variabel *endogenous*. Tujuan menggunakan *pathanalysis* adalah mencari besarnya pengaruh variabel-variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous* secara gabungan maupun parsial serta melakukan penguraian korelasi antar variabel dengan melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dan pengaruh faktor lain.

Menurut Solimun (2002) langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur. Adapun asumsi tersebut adalah:
 - a. Dalam analisis *path* hubungan antara variabel adalah linear dan adiktif
 - b. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yakni hanya sistem aliran kausal satu arah. Sedangkan model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis *path*.
 - c. Variabel *intervening* dan dependen minimal dalam skala ukur interval
 - d. *Observed* variabel yang diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran *valid* dan *reliable*)
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasi (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan

3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path* Pendugaan parameter dengan model OLS, dimana di dalam *software SPSS* dilakukan pada masing-masing persamaan secara parsial.

4. Pemeriksaan validitas model

Sah atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada dipenuhi atau tidaknya suatu asumsi. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis path, yaitu:

- a. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut:

$RM^2 = 1 - Pe_1^2 - Pe_2^2$ dalam hal interpretasi RM kuadrat sama dengan Koefisien Determinasi.

- b. *Theory Trimming*

Uji Validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p pada uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang atau dieliminasi, sehingga memperoleh model yang dibakukan oleh data empirik.

- c. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen

5. Melakukan interpretasi hasil analisis

- a. Dengan memperhatikan hasil validitas model
 - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

Pengaruh langsung merupakan arah hubungan yang langsung antara variabel tanpa melalui variabel lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah melalui variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien regresi yang distandarisasi. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dalam analisis jalur dilihat dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel antara (*intervening*) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel antara dengan variabel analisis terhadap variabel independen. Signifikansi dari pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari signifikansi pada jalur pertama dengan signifikansi dari variabel perantara dengan variabel dependen (Solimun, 2002). Dari analisis di atas, alasan digunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini dikarenakan peneliti ingin melakukan kajian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi (Studi pada Karyawan PG Kebon Agung Malang)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik gula Kebon Agung Malang didirikan sekitar tahun 1905 oleh seorang Tionghoa bernama Tan Tjwan Bie. Adapun bentuk usahanya bersifat perseorangan. Pada tahun 1917 pabrik ini dijual kepada suatu bank yang pada waktu itu Javanische Bank, yang sekarang diberi nama Bank Indonesia dan dalam perkembangan selanjutnya, pabrik gula ini diserahkan Bank Indonesia kepada :

- a. Yayasan Dana Pensiun Dan Tunjangan Hari Tua Bank
- b. Dana Tabungan Pegawai Bank Indonesia .

Kedua badan inilah yang sekarang bertindak sebagai pemilik dan pemegang saham tunggalnya, yang selanjutnya bentuk usahanyapun diubah dari perseorangan menjadi perseroan Terbatas (PT dahulu adalah NV).

Karena modal cukup dan perusahaan berkeinginan untuk meningkatkan produksinya, maka perusahaan mengadakan perbaikan-perbaikan atau rehabilitasi. Rehabilitasi dilaksanakan mulai tahun 1937-1975, yang meliputi rehabilitasi mesin, gedung dan perluasan area tanaman. Disamping pemilik mempunyai pabrik gula Kebon Agung yang terletak di Malang, pemilik juga mempunyai pabrik gula Trangkil. Kini kedua pihak tersebut dikelola oleh suatu badan hukum yang bernama PT.

Triguna Bina yang berkedudukan di Jakarta dan mendirikan cabangnya di Surabaya untuk bertugas mengelola kedua pabrik tersebut dengan nama Pabrik Gula Kebon Agung. Badan hukum yang pernah mengelola pabrik Gula Kebon Agung Malang dari tahun 1905-1968 adalah Tan Jtiwan Bie Firma Tiendenan Van Kerchen, pengusaha Jepang, penguasa RI, BPUPPN Gula (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara). PT. Triguna Bina.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan selalu mempunyai tujuan yang harus dicapai dan selalu berusaha agar tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat direalisasikan dengan baik. Demikian pula dengan PT. PG. Kebon Agung yang mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Perusahaan harus berfungsi sebagai suatu organisasi usaha yang tujuan utamanya adalah mendapatkan laba guna menjamin kelangsungan produksinya.
- b. Perusahaan harus mempunyai fungsi ekonomis dan sosial sehingga memberikan manfaat secara timbal balik dengan masyarakat dan memberikan iklim kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Dalam pemilihan lokasi perusahaan pada suatu tempat tertentu akan mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebelum perusahaan didirikan, pemilik perusahaan harus menentukan terlebih dahulu dimana letak perusahaan didirikan.

Tujuan penetapan lokasi perusahaan yang tepat adalah untuk dapat membantu perusahaan tersebut beroperasi/berproduksi dengan lancar, efektif dan efisien. Adapun pemilihan lokasi PT. PG. Kebon Agung adalah di desa Kebon Agung, Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang, 6 Km dari Malang dan terletak di jalur lintas jalan raya Malang – Blitar. Adapun faktor – faktor yang menyebabkan berdirinya PT. PG. Kebon Agung pada lokasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Faktor Tenaga Kerja

Didalam daerah sekitar pabrik banyak tenaga kerja yang mudah diperoleh, disamping padatnya penduduk di sekitar lokasi pabrik, letak lokasi tersebut juga tidak jauh dari pusat Kota Malang.

b. Faktor Pengairan / Jaringan Irigasi

Keadaan irigasi disekitar pabrik sudah banyak diatur dengan jenis perairan teknis, sehingga tidak mengalami kesulitan air.

c. Faktor Tanah untuk menanam bahan baku

PT. PG. Kebon Agung terletak pada daerah sekitar persawahan yang memungkinkan untuk penanaman tebu. Adapun menurut penelitian sebelumnya untuk menanam tebu, tanah yang baik ditetapkan sebagai berikut : tanah lempung, tanah lempung pasir, tanah yang ringan (asal pengairan teratur).

d. Faktor angkutan dan jalur lalu lintas

Karena PT. PG. Kebon Agung terletak dipinggir jalan pasar antara Malang – Blitar, maka sangat menguntungkan dalam hal transportasi

untuk keperluan bahan baku untuk proses produksi maupun pemasaran hasil produksinya.

e. Faktor iklim

Iklim sangat mempengaruhi dalam proses penanaman tebu, untuk masa tanam tebu harus diatur dengan iklim yang cocok yaitu pada waktu musim hujan. Demikian pula pada masa panen yang diperkirakan pada saat tidak hujan. Unsur – unsur yang mempengaruhi terhadap tanaman tebu meliputi : Sinar matahari, angin, tekanan udara, kelembapan udara dan hujan.

f. Faktor lingkungan

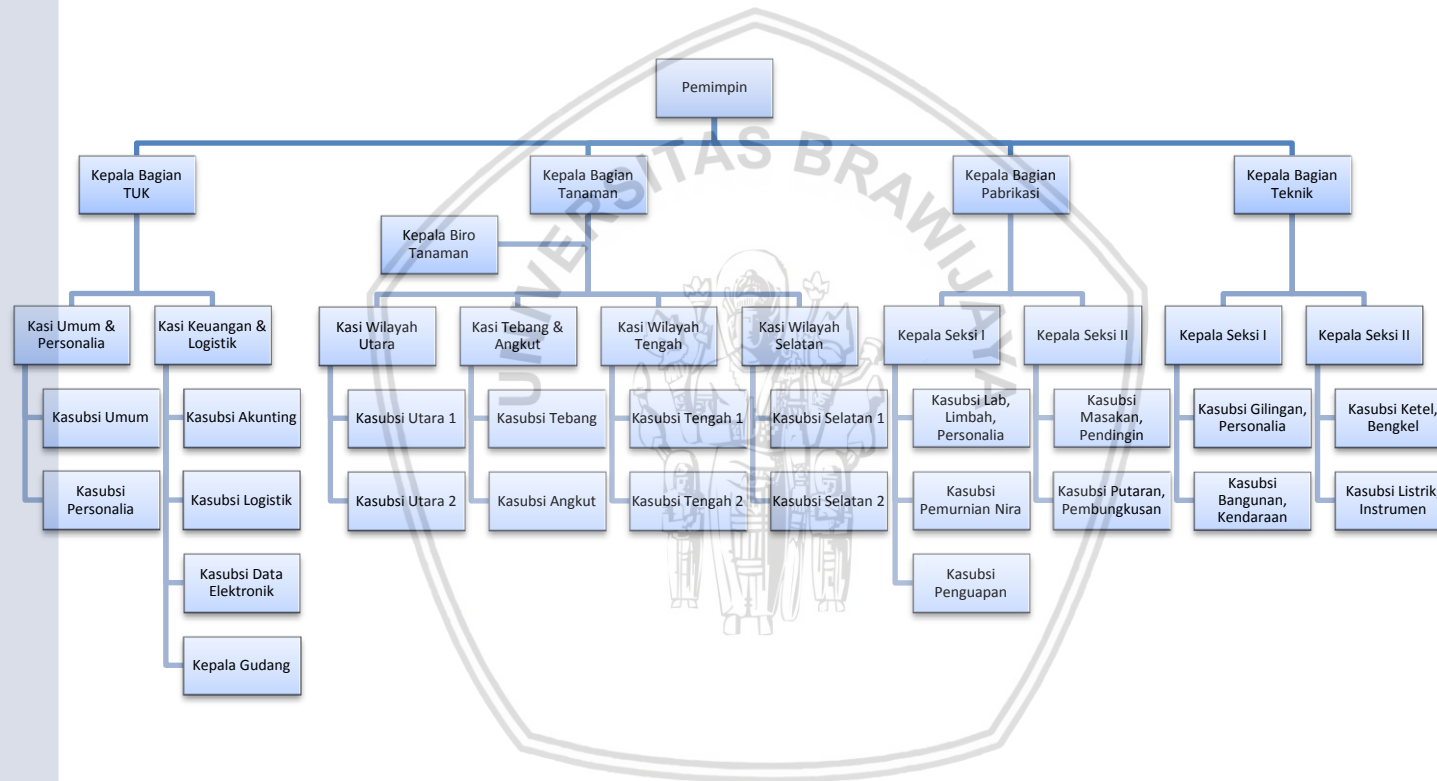
Lokasi pabrik PT. PG. Kebon Agung yang tidak jauh dari pusat Kota Malang sangat mempengaruhi bagi kemajuan dan perkembangan pengetahuan bagi tenaga kerja yang ada.

4.1.4 Organisasi dan personalia

a. Struktur organisasi

Bentuk struktur organisasi PT. PG. Kebon Agung adalah lini, dimana rantai perintah jelas mengalir ke bawah melalui tingkat-tingkatan manajrial. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi pada PT. PG. Kebon Agung dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi PG Kebon Agung Malang



Sumber: Data pelaksana personalia PG Kebon Agung tahun (2014)

Dari struktur organisasi yang ada, tiap-tiap jabatan akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Uraian Jabatan dan Tugas PG Kebon Agung

No.	Jabatan	Uraian Tugas
1.	Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat dan mengambil keputusan strategis perusahaan. • Bersama kepala bagian mengkoordinir dan mengevaluasi pelaksanaan PK-RAT. • Mengesahkan surat pengangkatan, mutasi dan pensiun serta surat untuk pihak ke-3. • Melaporkan operasional perusahaan setiap bulan ke kantor direksi. • Mengevaluasi progres report pelaksanaan investasi. Menjalinkan kerjasama/koordinasi dengan instansi terkait.
2.	Kepala Bagian TUK	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkoordinir PK-RAT • Menyusun dan mengendalikan PK-RAT • Monitoring hasil produksi • Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian • Validasi keabsahan bukti pengeluaran, penerimaan uang, permintaan bahan/barang dari masing-masing bagian dan bukti-bukti permintaan barang lokal. • Stok opname kas, persediaan barang/bahan dan hasil produksi. • Menyusun laporan manajemen.
3.	Kepala Seksi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola pembayaran kewajiban perusahaan. • Mengelola ketersediaan dana dan modal kerja. • Mengelola dan mengkoordinir kegiatan akuntansi. • Mengkoordinir penyusunan neraca, laporan keuangan, laporan bulanan, laporan tahunan dan penyusunan PK-RAT.

Bersambung

Tabel 4.1 Lanjutan

No.	Jabatan	Uraian Tugas
4.	Kasubsi Akunting	<ul style="list-style-type: none"> • Mengontrol dan menyajikan laporan arus kas dan laporan hasil usaha. • Menyajikan laporan hasil usaha. • Menganalisa hutang dan piutang petani dan rekanan, inventaris, PLB dan inventaris kantor. • Verifikasi kas bon masuk/keluar, rekonsiliasi bank. • Menyusun laporan arus kas dan laporan hasil usaha tiap 6 bulan. • Menutup buku tahunan. • Verifikasi proposal sewa tanah. • Membuat jurnal PPh, ATR, ATS, umum dan koordinasi, investasi dan PLB hutang piutang petani. • Melaksanakan administrasi KKP-E, UMBH dan akselerasi. • Menyusun anggaran tahunan dan menyusun laporan posisi hutang piutang ke pihak ke-3.
5.	Kasubsi PDE	<ul style="list-style-type: none"> • Perawatan peralatan computer dll. • Pengembangan software untuk memudahkan pekerjaan. • Menutup nota gula. • Menyiapkan laporan bulanan dan tahunan. • Menyiapkan stock opname.
6.	Kasubsi Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat konsep permintaan barang dari bagian-bagian. • Mengawasi dan evaluasi penawaran harga barang. • Mengesahkan order pembelian local. • Verifikasi SPK untuk rekanan pemenang tender. • Menyetujui laporan bulanan pemakaian BBM dan permintaan barang. • Mengawasi proses penerimaan dan pengambilan gula dan tetes. • Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar. • Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang. • Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.

Bersambung

Tabel 4.1 Lanjutan

No.	Jabatan	Uraian Tugas
7.	Kepala Gudang	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola penerimaan dan pemeriksaan barang dari Direksi, barang local atau barang proyek. • Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar. • Verifikasi daftar barang yang sudah dapat di bayar (NTB). • Mengawasi administrasi pengeluaran barang bekas dan ampas. • Verifikasi laporan pengeluaran dan penerimaan barang bekas dan ampas. • Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang. • Mengelola stock opname setiap 3 bulan dan setiap tahun.
8.	Kepala Seksi Uum dan Personalia	<ul style="list-style-type: none"> • Verifikasi kas bon biaya umum dan personalia. • Verifikasi prestasi karyawan. • Mengelola distribusi surat masuk. • Mengelola pelayanan kesehatan karyawan, administrasi personalia. • Mengelola pekerjaan umum dan rumah tangga. • Pengendalian biaya umum dan ketenagakerjaan. • Menyusun laporan umum dan personalia.
9.	Kasubsi Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola pelayanan rumah tangga dan umum. • Pemeliharaan sarana dan infrastruktur unit. • Mengelola penggunaan kendaraan dinas. • Mengelola kegiatan administrasi dan secretariat unit. • Mewakili perusahaan terkait hubungan dengan pihak ke 3. • Laporan bulanan umum dan rumah tangga. • Menyiapkan data laporan tahunan.
10.	Kasubsi Personalia	<ul style="list-style-type: none"> • Verifikasi biaya umum dan personalia. • Verifikasi rujukan ke RS, biaya pihak ke-3, perjalanan dinas, rekanan, jam lembur, dll. • Mengelola administrasi SDM dan umum. • Memonitor perpindahan formasi karyawan. • Menjaga kondusivitas iklim kerja. • Laporan bulanan dan evaluasi personalia. • Menyiapkan data laporan bulanan.

Bersambung

Tabel 4.1 Lanjutan

No.	Jabatan	Uraian Tugas
11.	Kepala Bagian Tanaman	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan strategi perolehan bahan baku tebu. • Mengontrol dan mengawasi SDM bagian tanaman. • Mengawasi distribusi jatah tebang. • Melakukan kontrak bahan baku tebu dan kontrak giling. • Membuat laporan bulanan dan laporan tahunan. • Mengkoordinir persiapan giling. • Koordinasi terkait pelaksanaan tugas. • Mengontrol dan mengawasi budi daya tanaman tebu. • Mengawasi distribusi pupuk. • Mengelola penyaluran dan pelunasan kredit. • Penyuluhan dan koordinasi dengan petani dan kelompok. • Koordinasi dengan pihak terkait. • Melakukan lelang gula.
12.	Kepala Seleksi Wilayah (TR)	<ul style="list-style-type: none"> • Memasok bahan baku tebu dengan kualitas MBS. • Mengkoordinir staf, mandor bina wilayah. • Pengawasan mutu tebang. • Menyusun rencana tebang dan angkut. • Memantau penggunaan dana dalam pengadaan bahan baku. • Evaluasi kerja bulanan. • Melakukan pencairan nota gula petani. • Monitoring pasokan bahan baku dan sisa bahan baku. • Analisa contoh bahan baku yang akan digiling. • Pembinaan dan penyuluhan petani. • Mengawasi budidaya tebu. • Koordinasi dengan pihak terkait. • Memantau kredit dan saprodi TR dan TS. • Melaporkan sisa areal/hutang petani. • Membuat laporan kemajuan (evaluasi) • Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan. • Melakukan taksasi bulan Desember dan Maret. • Membuat rencana dan realisasi kredit untuk petani. • Penyaluran pupuk.

Bersambung

Tabel 4.1 Lanjutan

No.	Jabatan	Uraian Tugas
13.	Kasubsi Wilayah (TR)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan konsolidasi dengan petani dan instansi terkait. • Mengatur tebangan dan mutu tebu. • Penyuluhan dengan petani secara berkala. • Pengecekan kebun TR dan TS. • Pelaporan sisa areal dan pengambilan kredit.
14.	Kepala Seksi Tebang Angkut	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur distribusi SPTA (Surat Perintah Tebang dan Angkut) • Mengawasi tenaga kerja tebangan. • Mengatur dan mengawasi antrian truk, tebangan dan kesiapan timbangan. • Mengawasi kualitas tebu siap giling. • Monitoring jumlah supply tebu sesuai dengan kapasitas giling. • Mempersiapkan taksasi. • Pembinaan mutu tebangan dan analisa kemasakan kepada petani. • Membuat laporan bulanan.
15.	Kasubsi Tebang/Angkut	<ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi mutu dan lokasi tebang. • Mengendalikan biaya tebangan dan mengkoordinir proses kontrak truk dan penebang. • Mengkoordinir mandor tebang. • Memastikan kelancaran tebang dan angkut. • Mengevaluasi mutu tebangan. • Menyusun laporan tahunan. • Melaksanakan taksasi.
16.	Kasubsi Biro Tanaman	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan tugas dan kebijakan kepala bagian tanaman. • Mengatur permintaan dan penggunaan BBM. • Mengatur penggunaan kendaraan dinas. • Membantu penyusunan laporan bulanan, tahunan dan pelaksanaan PK-RAT. • Membuat laporan program akselerasi. • Personalia tanaman. • Penyusunan realisasi produksi dan evaluasi. • Mengelola administrasi pengadaan saprodi.

Bersambung

Tabel 4.1 Lanjutan

No.	Jabatan	Uraian Tugas
17.	Kasubsi TS-Litbang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan penelitian tebu. • Uji sampel rendemen tebu. • Menganalisa data penelitian. • Evaluasi perkembangan bulanan. • Menyusun laporan triwulan, semester dan tahunan. • Menyiapkan sarana dan prasarana produksi. • Mengontrol kebun bibit TR dan TS.
18.	Kepala Bagian Pabrikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola kelancaran proses giling. • Meminimalkan kehilangan gula proses. • Menganalisa laporan dinas jaga chemiker. • Membuat laporan bulanan dan tahunan pelaksanaan proses giling. • Koordinasi dengan bagian lain terkait kelancaran giling. • Mempersiapkan SDM untuk musim giling selanjutnya. • Merencanakan dan mengawasi kegiatan maintenance alat.
19.	Kepala Seksi Pabrikasi (Kepala Seksi I)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola kelancaran giling dan pencapaian target produksi. • Mengendalikan proses dari stasiun pemurnian nira sampai stasiun pembungkusan. • Menata dan mengatur personalia pabrikasi. • Koordinator lingkungan dan estetika. • Membuat laporan bulanan dan tahunan. • Mengkoordinir perbaikan rutin peralatan. • Pembuatan permintaan dan penggunaan barang/alat. • Membuat surat persetujuan permintaan barang untuk keperluan maintenance. • Melaporkan progress setiap periode.

Sumber : PG. Kebon Agung (2014)

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan. Pada penelitian ini mendiskripsikan mengenai pengaruh motivasi, disiplin dan komitmen serta kinerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 72 responden yaitu para karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang dan dapat dikelompokkan berdasarkan, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan lama bekerja, berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

4.2.1 Jenis Kelamin Responden

Jumlah masing-masing jenis kelamin karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang, dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	59	81,94%
Wanita	13	18,05%
Jumlah	72	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 72 responden yaitu karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang menunjukkan bahwa sebanyak 59 responden atau sebesar 81,94% adalah pria dan 13 responden atau 18,05% adalah wanita. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi adalah pria. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan selain

memiliki kemampuan dalam proses penyelesaian pekerjaan juga memiliki kemampuan secara fisik dengan harapan dapat bekerja secara maksimal diperusahaan. Selain itu karyawan bagian produksi secara langsung juga melakukan aktivitas operasional perusahaan sehingga membutuhkan karyawan yang secara fisik lebih kuat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan atau target yang telah ditetapkan perusahaan.

4.2.2 Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
< dari 1 tahun	-	-
1 tahun – 5 tahun	11	15,28%
>5 tahun – 10 tahun	47	65,28%
>10 tahun – 15 tahun	12	16,67%
> dari 15 tahun	2	2,78%
Jumlah	72	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.2, dari 72 responden karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang menunjukkan bahwa sebanyak 11 responden atau 15,28% bekerja selama 1 tahun sampai 5 tahun, karyawan yang bekerja selama >5 tahun sampai 10 tahun yaitu sebanyak 47 responden atau 65,28% serta sebanyak 12 responden atau 16,67% yaitu bekerja selama >10 tahun-15 tahun dan sebanyak 2 responden atau 2,78% bekerja selama > dari 15 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada

perusahaan yaitu selama >5 tahun – 10 tahun yaitu sebanyak 47 responden atau 65,28%. Banyaknya karyawan yang memiliki masa kerja >5 tahun – 10 tahun menunjukkan bahwa selama ini perusahaan mampu memberikan dukungan kepada karyawan untuk hidup yang lebih baik sehingga para karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja diperusahaan. Selain itu masa kerja karyawan tersebut juga menunjukkan kematangan dan kemampuan karyawan dalam bekerja lebih tinggi sehingga dapat bekerja secara maksimal diperusahaan.

4.2.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMP	7	9,72%
SMU	52	72,22%
Diploma (D1, D2 & D3)	5	6,94%
Sarjana (S1 dan S2)	8	11,11%
Jumlah	72	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.4, dari 72 responden yaitu karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden atau 9,72% mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, sebanyak 52 responden atau 72,22% memiliki pendidikan Sekolah Menengah Umum dan sebanyak 5 responden atau 6,94% mempunyai tingkat pendidikan Diploma (D1, D2 dan D3) serta

sebanyak 8 responden atau 11,11% memiliki tingkat pendidikan sarjana. Banyaknya karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMU menunjukkan bahwa selama ini perusahaan juga mempertimbangkan kemampuan kerja selain pendidikan formal yang dimiliki oleh seorang karyawan. Hal tersebut dengan pertimbangan bahwa bagian produksi merupakan bagian yang secara langsung melakukan aktivitas operasional atau produksi perusahaan sehingga kemampuan atau keahlian menjadi faktor penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam memaksimalkan proses produksi.

4.2.4 Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden yaitu karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
21 – 30 tahun	4	5,56%
>30 - 40 tahun	52	72,22%
>40 – 50 tahun	13	18,05%
> 50 tahun	3	4,17%
Jumlah	72	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.5 maka dapat diketahui bahwa dari 72 responden yaitu karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden atau sebesar 5,56% berusia 21 – 30 tahun, 52 responden atau 72,22% berusia >30 – 40 tahun dan sebanyak 13 responden atau 18,05% berusia >40 – 50 tahun serta sebanyak 3 responden atau 4,17% berusia >50 tahun. Berdasarkan hasil

tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi memiliki usia produktif dengan harapan dapat bekerja secara maksimal di perusahaan.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel pelatihan, motivasi terjadinya kinerja karyawan PG Gula Kebonagung Malang. Nilai kritik dari pengujian ini adalah 0,243 dengan $DF = n-1$ taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik r . Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel pelatihan (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Uji Validitas Pelatihan Kerja (X_1)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r_{table}	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X_1)	$X_{1.1}$	0,541	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.2}$	0,544	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.3}$	0,477	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.4}$	0,474	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.5}$	0,541	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.6}$	0,729	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.7}$	0,620	0,243	0,000	Valid
	$X_{1.8}$	0,595	0,243	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel pelatihan adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada variabel pelatihan kerja yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan pelatihan kerja karyawan pada bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang.

Tabel 4.7

Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja(Z)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Sig.	Keterangan
Motivasi Kerja(Z)	Z _{1.1}	0,390	0,243	0,001	Valid
	Z _{1.2}	0,549	0,243	0,000	Valid
	Z _{1.3}	0,395	0,243	0,001	Valid
	Z _{1.4}	0,395	0,243	0,001	Valid
	Z _{1.5}	0,514	0,243	0,000	Valid
	Z _{1.6}	0,612	0,243	0,000	Valid
	Z _{1.7}	0,660	0,243	0,000	Valid
	Z _{1.8}	0,610	0,243	0,000	Valid
	Z _{1.9}	0,455	0,243	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen motivasi kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian semua instrumen pada variabel lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan variabel motivasi kerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang. Adapun untuk mengetahui

uji validitas variabel kinerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	0,456	0,243	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,649	0,243	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,513	0,243	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,315	0,243	0,007	Valid
	Y _{1.5}	0,383	0,243	0,001	Valid
	Y _{1.6}	0,589	0,243	0,000	Valid
	Y _{1.7}	0,423	0,243	0,000	Valid
	Y _{1.8}	0,400	0,243	0,001	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kinerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritis atau tabel pada tingkat signifikan 5%. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwasemua instrumen pada variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.9 di bawah:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Hasil Uji
Motivasi	0,712	0,6	Reliabel
Pelatihan	0,715	0,6	Reliabel
Kinerja	0,680	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini meskipun dilakukan pengujian secara berulang-ulang dapat menghasilkan hasil yang sama sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi pada Karyawan PG Kebon Agung Malang.

4.4 Hasil Analisis Data

4.4.1 Hasil Analisis Deskripsi Jawaban Responden

Tingkat jawaban dari para karyawan yang berhubungan dengan kondisi yang dirasakan karyawan di perusahaan. Melalui analisis deskriptif dapat diketahui pelatihan, motivasi terjadinya kinerja karyawan bagian Produksi PG Gula Kebonagung Malang (Y). Adapun secara lengkap hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Pelatihan Kerja (X_1)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka deskripsi variabel pelatihan dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Pelatihan Kerja

Item	Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		Jumlah Responden	Rata-Rata
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%		
X _{1.1}	2	2,8	48	66,7	22	30,6	0	0	0	0	72	3,72
X _{1.2}	3	4,2	45	62,5	24	33,3	0	0	0	0	72	3,71
X _{1.3}	2	2,8	52	72,2	18	25,0	0	0	0	0	72	3,78
X _{1.4}	4	5,6	51	70,8	17	23,6	0	0	0	0	72	3,82
X _{1.5}	2	2,8	48	66,7	22	30,6	0	0	0	0	72	3,72
X _{1.6}	2	2,8	47	65,3	23	31,9	0	0	0	0	72	3,71
X _{1.7}	5	6,9	46	63,9	21	29,2	0	0	0	0	72	3,78
X _{1.8}	2	2,8	50	69,4	20	27,8	0	0	0	0	72	3,75
Rata-Rata												3,75

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi yaitu pada indikator materi pelatihan yang digunakan telah disesuaikan dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan (X_{1.4}) dengan nilai rata-rata sebesar 3,82. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan karyawan berhubungan erat terhadap hasil pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja karyawan dan pelatihan karyawan dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Upaya untuk menciptakan tujuan pelatihan tersebut didukung dengan materi pelatihan yang disampaikan, dimana ketepatan materi pelatihan akan mendukung upaya pencapaian kegiatan pelatihan yang dilakukan. Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata tertinggi menunjukkan bahwa selama ini materi pelatihan telah memberikan dukungan tertinggi dalam pencapaian tujuan pelatihan yang dilakukan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,71 yaitu pada indikator instruktur dapat memahami materi yang hendak disampaikan sehingga mendukung kegiatan pelatihan yang dilakukan ($X_{1.6}$), rendahnya nilai rata-rata tersebut mengindikasikan bahwa selama ini instruktur yang digunakan dalam kegiatan pelatihan belum sepenuhnya mampu memberikan dukungan dalam upaya untuk memaksimalkan kegiatan pelatihan yang dilakukan.

b. Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka deskripsi variabel motivasi kerja dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11

Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)

Item	Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		Jumlah Responden	Rata-Rata
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%		
Z _{1.1}	4	5,6	52	72,2	16	22,2	0	0	0	0	72	3,83
Z _{1.2}	5	6,9	49	68,1	18	25,0	0	0	0	0	72	3,82
Z _{1.3}	11	15,3	49	68,1	12	16,7	0	0	0	0	72	3,99
Z _{1.4}	3	4,2	45	62,5	24	33,3	0	0	0	0	72	3,71
Z _{1.5}	4	5,6	47	65,3	21	29,2	0	0	0	0	72	3,76
Z _{1.6}	7	9,7	43	59,7	22	30,6	0	0	0	0	72	3,79
Z _{1.7}	5	6,9	46	63,9	21	29,2	0	0	0	0	72	3,78
Z _{1.8}	8	11,1	45	62,5	19	26,4	0	0	0	0	72	3,85
Z _{1.9}	5	6,9	42	58,3	25	34,7	0	0	0	0	72	3,72
Rata-Rata												3,81

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi yaitu pada indikator insentif diberikan secara tepat waktu ($Z_{1.3}$) dengan nilai rata-rata sebesar 3,99. Hasil tersebut menunjukkan bahwa insentif yang diberikan selama ini sesuai dengan harapan karyawan sehingga memberikan dukungan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja

diperusahaan. Pemberian insentif dalam perusahaan sangat bermanfaat untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, karena insentif dapat meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan menghasilkan imbalan, dan untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan organisasi maka perlu adanya suatu motivasi agar pegawai mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, atau dengan mengupayakan insentif yang besarannya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat optimal sesuai kemampuan masing-masing. Hasil rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa selama ini perusahaan benar-benar memberikan sesuai dengan ketentuan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,71 yaitu pada indikator insentif diberikan sesuai dengan pencapaian hasil kerja atau kinerja ($Z_{1.4}$). Adanya nilai rata-rata yang rendah menunjukkan bahwa selama ini insentif yang ditetapkan menurut karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan apabila dibandingkan dengan pencapaian kinerja karyawan.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis deskripsi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		Jumlah Responden	Rata-Rata
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%		
Y _{1.1}	3	4,2	46	63,9	23	31,9	0	0	0	0	72	3,72
Y _{1.2}	5	6,9	46	63,9	21	29,2	0	0	0	0	72	3,78
Y _{1.3}	8	11,1	50	69,4	14	19,4	0	0	0	0	72	3,92
Y _{1.4}	4	5,6	45	62,5	22	30,6	1	1,4	0	0	72	3,72
Y _{1.5}	5	6,9	42	58,3	25	34,7	0	0	0	0	72	3,72
Y _{1.6}	5	6,9	46	63,9	21	29,2	0	0	0	0	72	3,78
Y _{1.7}	3	4,2	44	61,1	25	34,7	0	0	0	0	72	3,69
Y _{1.8}	5	6,9	40	55,6	27	37,5	0	0	0	0	72	3,69
Rata-Rata												3,75

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi yaitu pada indikator dalam bekerja memiliki pengetahuan yang baik mengenai proses penyelesaian pekerjaan (Y_{1.3}) dengan nilai rata-rata sebesar 3,92. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja terkait dengan pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan kerja menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan secara pengetahuan yang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,69 yaitu pada indikator memiliki semangat kerja yang tinggi dalam proses penyelesaian pekerjaan (Y_{1.7}). Rendahnya nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa selama ini karyawan belum memiliki semangat kerja yang maksimal sehingga mempengaruhi hasil kerja.

4.5 Hasil Uji Analisis Path (*Path Analysis*)

a. Koefisien jalur pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang

Hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.13

Hasil uji koefisien jalur pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Probabilitas	Keputusan
Pelatihan	Motivasi	0,563	5,702	0,000	Signifikan
Koefisien Determinasi (R^2) : 0,317 = 31,7%					
N= 72					

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang dengan koefisien beta sebesar 0,563, t_{hitung} sebesar 5,702 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada Tabel 4.13 dapat diketahui tingkat signifikansi kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang. Diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,317, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap motivasi karyawan pada PG Kebon Agung Malang dengan kontribusi sebesar 31,7% dan pengaruh langsung sebesar 0,563.

b. Koefisien jalur pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang

Hasil pengujian pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Probabilitas	Keputusan
Motivasi	Kinerja	0,626	6,723	0,000	Signifikan
Koefisien Determinasi (R^2) : 0,392= 39,2%					
N= 72					

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang dengan koefisien beta sebesar 0,626, t_{hitung} sebesar 6,723 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada Tabel 16 kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan dan diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,392, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 39,2% dan pengaruh langsung sebesar 0,626.

c. Koefisien jalur pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang

Hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.15

**Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh pelatihan terhadap kinerja
karyawan pada PG Kebon Agung Malang**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	T	Probabilitas	Keputusan
Pelatihan	Kinerja	0,766	9,980	0,000	Signifikan
Koefisien Determinasi (R^2) : 0,587 = 58,7%					
N= 72					

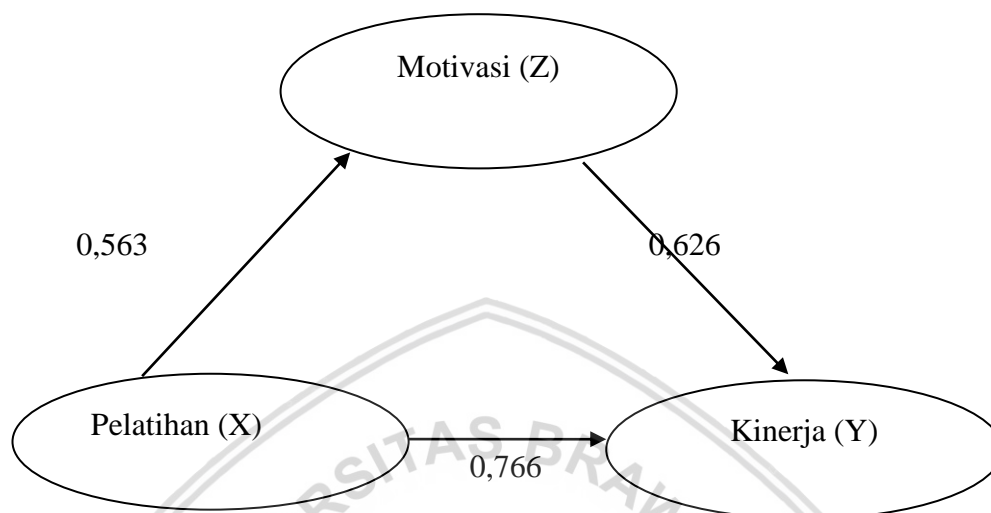
Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang dengan koefisien beta sebesar 0,766 dengan nilai t_{hitung} sebesar 9,980 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Probabilitas pada Tabel 17 kurang dari 0,5 maka keputusannya H_0 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang. Diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,587, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang dengan kontribusi sebesar 58,7% dan pengaruh langsung sebesar 0,766.

d. Hubungan Antar Jalur

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diperoleh jalur seperti pada gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2
Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PG Kebon Agung Malang



Gambar 4.2 menampilkan diagram analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel motivasi terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang yaitu sebesar 0,626. Koefisien regresi variabel pelatihan terhadap motivasi sebesar 0,563, dan koefisien variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan itu sebesar 0,766. Diagram hasil analisis jalur pada gambar 4.2 mempunyai persamaan yaitu sebagai berikut:

Sub Struktur I: $Y_1 = 0,563$

Sub Struktur II: $Y_2 = 0,563 X + 0,766 Y_1$

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian telah disajikan secara ringkas pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16

Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Varaibel Endogen	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>	t	Sig.	Kep.
Pelatihan tenaga kerja	Motivasi	0,563	0	0,563	6,723	0,000	Berpengaruh
Motivasi	Kinerja	0,626	0	0,626	5,702	0,000	Berpengaruh
Pelatihan tenaga kerja	Kinerja	0,766	(0,766x0,626) =0,479	1,245	9,980	0,000	Berpengaruh
N= 72							

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

$$Y_2 = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) pelatihan terhadap motivasi karyawan itu sebesar 0,563.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PY_1X \times PY_2Y_1 \\ &= 0,766 \times 0,626 \\ &= 0,479 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1) \\ &= 0,766 + 0,479 \\ &= 1,245 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa motivasi karyawan terbukti sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* (IE) yang bernilai 0,479, sedangkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan yaitu sebesar 1,245.

e. Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,317) (1 - 0,392) \\ &= 1 - (0,683) (0,608) \\ &= 1 - 0,415 \\ &= 0,585 \text{ atau } 58,5\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 58,5% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti yaitu sebesar 58,5%. Sedangkan sisanya sebesar 41,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang dengan koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,317, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang dengan kontribusi sebesar 31,7% dan pengaruh langsung sebesar 0,563. Berdasarkan hasil

analisis menunjukkan dengan semakin meningkatnya aktivitas pelatihan yang dilakukan perusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Mangkunegara (2007:76) menyatakan bahwa salah satu teknik untuk memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan baik secara fungsional, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan. Dengan adanya motivasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriana Damayanti (2016) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

4.6.2 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dan diketahui koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,587, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dengan kontribusi sebesar 58,7% dan pengaruh langsung sebesar 0,766. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan dengan semakin meningkatnya kegiatan pelatihan kerja maka kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang juga akan mengalami peningkatan.

Menurut Hardjana (2001:12) bahwa *training* atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusuma (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.6.3 Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG

Kebon Agung Malang

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dengan koefisien beta sebesar 0,626 dengan nilai t_{hitung} sebesar 6,723 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,392, hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dengan kontribusi sebesar 39,2% dan pengaruh langsung sebesar 0,626. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan dengan semakin meningkatnya motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Robbins (dalam Rivai & Basri, 2005:15) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti

yang diharapkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriansyah (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect (IE)* yang bernilai 0,479, sedangkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan yaitu sebesar 1,245.

Simamora (2001) menyatakan bahwa salah satu tujuan pelatihan adalah memperbaiki motivasi dan kinerja karyawan. Artinya, pemimpin, manajer dan pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang memiliki motivasi rendah maka akan memiliki kinerja yang rendah juga dikarenakan motivasi yang mereka terima rendah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriana Damayanti (2016) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan aktivitas atau kegiatan pelatihan kerja maka akan mengalami peningkatan pada motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang.
2. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang dalam hal ini mengenai kualitas, kuantitas dan kemampuan karyawan untuk menggunakan waktu kerja mengalami peningkatan.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Artinya, dengan adanya peningkatan motivasi kerja maka kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang mengalami peningkatan.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Artinya, motivasi kerja karyawan akan mendukung pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

a. PG Kebon Agung Malang

1. Pihak manajemen PG Kebon Agung Malang harus berupaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan dengan menyelenggarakan kegiatan pelatihan dengan lebih memperhatikan pelatih atau instruktur yang benar-benar memiliki kemampuan untuk menyampaikan materi pelatihan sehingga kegiatan tersebut memberikan dukungan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Dalam menetapkan kegiatan pelatihan maka diharapkan pihak manajemen perusahaan menetapkan materi pelatihan yang mendukung aktivitas karyawan sehingga kegiatan pelatihan dapat memaksimalkan upaya perusahaan untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
3. Penyediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai harus dilakukan oleh perusahaan sehingga aktivitas karyawan dapat dilaksanakan secara maksimal sehingga target kerja dapat dicapai secara maksimal.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil tersebut maka peneliti selanjutnya diharapkan untuk menggunakan variabel lain misalnya lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan lain-lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga penelitian tersebut dapat lebih berkembang.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)
- Ali, M. (2010). *Metodologi Dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Bandung: Pustaka. Cendikia Utama.
- Cherrington, D. (1995). *The Management of Human Resources (4 th. Edition)*. New New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Damayanti, F. (2016) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (Studi pada Karyawan PT Pos Indonesia Persero Malang)
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks
- Dimiyati dan Mudjiono. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. Rineka Cipta, Jakarta
- Edy WS, Agung dan Adji, D. (2012). *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian, Edisi Ke Dua*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Eko, WS. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Felisita. (2016). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Administrasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta)
- Fitriansyah, Ade Imas (2012) Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Bank BRI
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, FC. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Hardjana, A. M. (2001). *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, M. (2002), *Organisasi dan Kepuasan kerja Dasar Peningkatan Produktivitas, Cetakan Ketiga*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Kusuma (2015) Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)
- Mangkunegara, A.P., (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Kesebelas, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkuprawira, Sjafri. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mathis dan Jackson (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V., dan Sagala, E., J. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Cetakan Kelima Jakarta: Rajawali Press
- Rivai, Veithzal & Basri. A.F (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S., P. (2007). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Samsudin, Sadili (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung Pustaka Setia.
- Sarwono, Jonathan. (2007). Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Sarwoto. (2011). Dasar-dasar Organisasi Manajemen. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sekaran, Uma. (2010). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business)*. Buku 1 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solimun. (2002). *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode Partial Least Square-PLS*. Penerbit CV. Citra: Malang
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja. Edisi ketiga*. PT. Raja Grafindo Prasada.
Jakarta



LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI (STUDI PADA KARYAWAN PG. KEBON AGUNG MALANG)

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian guna penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi (Studi pada Karyawan PG Kebon Agung Malang)”, kami mohon kesediaan saudara untuk mengisi kuesioner atau angket ini dengan sejujurnya. Penyusunan skripsi ini menjadi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Hasil penelitian ini tidak akan disalahgunakan yang dapat merugikan saudara dan hanya untuk keperluan penelitian. Demikian permohonan pengisian kuesioner ini disusun dan untuk kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti

Identitas Responden

Petunjuk: Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan pendapat saudara

1. Nomor Responden :
2. Usia : a. < 25 tahun
b. 25-30 tahun
c. 31-35 tahun
d. > 35 tahun
3. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki b. Perempuan
4. Pendidikan Terakhir: a. SMP b. SMA c. D1/D2/D3 d. S1 e. S2/S3
5. Status : a. Menikah b. Belum Menikah
6. Lama Bekerja : a. < 5 tahun
b. 5-10 tahun
c. > 10 tahun

Daftar Pertanyaan

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
CS : Cukup Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

A. Variabel Pelatihan (X₁)

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pendidikan yang dimiliki instruktur memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan					
2	Instruktur dapat memahami materi yang hendak disampaikan sehingga mendukung kegiatan pelatihan yang dilakukan.					
3	Saudara bersemangat mengikuti program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan					
4	Materi pelatihan yang digunakan telah disesuaikan dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan					
5	Selalu mengikuti segala materi atau petunjuk yang disampaikan ketika kegiatan pelatihan dilaksanakan					
6	Materi pelatihan dapat dengan mudah diaplikasikan dalam pekerjaan					
7	Metode yang digunakan dalam kegiatan pelatihan memberikan kemudahan saudara untuk mendapatkan materi pelatihan dibutuhkan					
8	Pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan keterampilan/ skill dalam bekerja.					

B. Variabel Motivasi (Z)

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Penyediaan fasilitas kerja diperusahaan memberikan dukungan untuk bekerja secara maksimal diperusahaan					
2	Jumlah insentif diberikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan					
3	Insentif diberikan secara tepat waktu					
4	Insentif diberikan sesuai dengan pencapaian hasil kerja atau kinerja.					
5	Telah terjadi hubungan yang baik antara karyawan dengan lingkungan kerja yang terdapat diperusahaan.					
6	Fasilitas kerja yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan.					

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
7	Fasilitas kesejahteraan sesuai dengan harapan.					
8	Hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan diperusahaan sesuai dengan harapan					
9	Perusahaan memberikan kebebasan berpendapat untuk mengemukakan ide-ide					

C. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan ketentuan perusahaan					
2	Kualitas kerja yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.					
3	Dalam bekerja memiliki pengetahuan yang baik mengenai proses penyelesaian pekerjaan.					
4	Dalam bekerja dapat bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja					
5	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan waktu yang ditetapkan perusahaan					
6	Dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan					
7	Selalu memiliki tanggungjawab kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan					
8	Memiliki semangat kerja yang tinggi dalam proses penyelesaian pekerjaan.					

Lampiran 2 : Hasil Distribusi Jawaban Responden

Distribusi Jawaban Responden Variabel Pelatihan

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	30,6	30,6	30,6
4	48	66,7	66,7	97,2
5	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	24	33,3	33,3	33,3
4	45	62,5	62,5	95,8
5	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	18	25,0	25,0	25,0
4	52	72,2	72,2	97,2
5	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	23,6	23,6	23,6
4	51	70,8	70,8	94,4
5	4	5,6	5,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	30,6	30,6	30,6
4	48	66,7	66,7	97,2
5	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	23	31,9	31,9	31,9
4	47	65,3	65,3	97,2
5	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	29,2	29,2	29,2
4	46	63,9	63,9	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	27,8	27,8	27,8
4	50	69,4	69,4	97,2
5	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi

Z1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	22,2	22,2	22,2
4	52	72,2	72,2	94,4
5	4	5,6	5,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	18	25,0	25,0	25,0
4	49	68,1	68,1	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	16,7	16,7	16,7
4	49	68,1	68,1	84,7
5	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	24	33,3	33,3	33,3
4	45	62,5	62,5	95,8
5	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	29,2	29,2	29,2
4	47	65,3	65,3	94,4
5	4	5,6	5,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	30,6	30,6	30,6
4	43	59,7	59,7	90,3
5	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	29,2	29,2	29,2
4	46	63,9	63,9	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	26,4	26,4	26,4
4	45	62,5	62,5	88,9
5	8	11,1	11,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Z1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	25	34,7	34,7	34,7
4	42	58,3	58,3	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja**Y1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	23	31,9	31,9	31,9
4	46	63,9	63,9	95,8
5	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	29,2	29,2	29,2
4	46	63,9	63,9	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	19,4	19,4	19,4
4	50	69,4	69,4	88,9
5	8	11,1	11,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1,4	1,4	1,4
3	22	30,6	30,6	31,9
Valid 4	45	62,5	62,5	94,4
5	4	5,6	5,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	25	34,7	34,7	34,7
Valid 4	42	58,3	58,3	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	21	29,2	29,2	29,2
Valid 4	46	63,9	63,9	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	25	34,7	34,7	34,7
Valid 4	44	61,1	61,1	95,8
5	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	27	37,5	37,5	37,5
4	40	55,6	55,6	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan

Correlations									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Pelatihan
Pearson Correlation	1	,263*	-,083	,129	,241*	,063	,322**	,278*	,541**
X1.1 Sig. (2-tailed)		,025	,489	,281	,041	,602	,006	,018	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,263*	1	,180	,163	,059	-,057	,293*	,301*	,544**
X1.2 Sig. (2-tailed)		,025	,130	,172	,620	,636	,013	,010	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	-,083	,180	1	,121	,262*	,076	,283*	,177	,477**
X1.3 Sig. (2-tailed)		,489	,130	,313	,026	,527	,016	,137	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,129	,163	,121	1	,129	,118	,152	,152	,474**
X1.4 Sig. (2-tailed)		,281	,172	,313		,281	,325	,202	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,241*	,059	,262*	,129	1	,063	,175	,334**	,541**
X1.5 Sig. (2-tailed)		,041	,620	,026	,281		,602	,142	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,063	-,057	,076	,118	,063	1	,065	,041	,329**
X1.6 Sig. (2-tailed)		,602	,636	,527	,325	,602		,589	,005
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,322**	,293*	,283*	,152	,175	,065	1	,202	,620**
X1.7 Sig. (2-tailed)		,006	,013	,016	,202	,589		,089	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,278*	,301*	,177	,152	,334**	,041	,202	1	,595**
X1.8 Sig. (2-tailed)		,018	,010	,137	,202	,731	,089		,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72

Pelat	Pearson Correlation	,541**	,544*	,477*	,474**	,541**	,329**	,620**	,595**	1
ihan	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Correlations										
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Motivasi
Pearson Correlation	1	-,009	,139	,077	-,043	,116	,166	,195	,222	,390**
Z1.1 Sig. (2-tailed)		,943	,243	,518	,721	,333	,164	,100	,060	,001
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	-,009	1	,175	,106	,381**	,315**	,377**	,219	-,027	,549**
Z1.2 Sig. (2-tailed)		,943	,141	,374	,001	,007	,001	,064	,821	,000
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,139	,175	1	,032	,080	,237*	,034	,118	-,012	,395**
Z1.3 Sig. (2-tailed)		,243	,141	,787	,502	,045	,775	,323	,922	,001
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,077	,106	,032	1	-,141	,070	,339**	,295*	,052	,395**
Z1.4 Sig. (2-tailed)		,518	,374	,787		,236	,559	,004	,012	,667
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	-,043	,381**	,080	-,141	1	,320**	,333**	,278*	,145	,514**
Z1.5 Sig. (2-tailed)		,721	,001	,502	,236		,006	,004	,018	,225
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,116	,315**	,237*	,070	,320**	1	,401**	,106	,192	,612**
Z1.6 Sig. (2-tailed)		,333	,007	,045	,559	,006		,000	,376	,106
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,166	,377**	,034	,339**	,333**	,401**	1	,233*	,152	,660**
Z1.7 Sig. (2-tailed)		,164	,001	,775	,004	,004	,000		,049	,203
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,195	,219	,118	,295*	,278*	,106	,233*	1	,319**	,610**
Z1.8 Sig. (2-tailed)		,100	,064	,323	,012	,018	,376	,049		,006
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Pearson Correlation	,222	-,027	-,012	,052	,145	,192	,152	,319**	1	,455**
Z1.9 Sig. (2-tailed)		,060	,821	,922	,667	,225	,106	,203	,006	
N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

	Pearson Correlation	,390*	,549**	,395**	,395**	,514**	,612**	,660**	,610**	,455**	1
Moti											
vasi	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

		Correlations								
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Kinerja
Y1.1	Pearson Correlation	1	,119	-,032	,154	,154	,213	-,005	,127	,456**
	Sig. (2-tailed)		,318	,791	,196	,196	,073	,965	,287	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.2	Pearson Correlation	,119	1	,258*	,194	,194	,287*	,188	,173	,649**
	Sig. (2-tailed)	,318		,029	,102	,102	,014	,114	,147	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.3	Pearson Correlation	-,032	,258*	1	,058	,145	,303**	,242*	-,036	,513**
	Sig. (2-tailed)	,791	,029		,627	,223	,010	,041	,766	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.4	Pearson Correlation	,154	,194	,058	1	-,268*	,109	-,136	,036	,315**
	Sig. (2-tailed)	,196	,102	,627		,023	,362	,253	,766	,007
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.5	Pearson Correlation	,154	,194	,145	-,268*	1	,109	,039	,036	,383**
	Sig. (2-tailed)	,196	,102	,223	,023		,362	,745	,766	,001
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.6	Pearson Correlation	,213	,287*	,303**	,109	,109	1	,188	,005	,589**
	Sig. (2-tailed)	,073	,014	,010	,362	,362		,114	,969	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.7	Pearson Correlation	-,005	,188	,242*	-,136	,039	,188	1	,098	,423**
	Sig. (2-tailed)	,965	,114	,041	,253	,745	,114		,412	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Y1.8	Pearson Correlation	,127	,173	-,036	,036	,036	,005	,098	1	,400**
	Sig. (2-tailed)	,287	,147	,766	,766	,766	,969	,412		,001
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Kinerja	Pearson Correlation	,456**	,649**	,513**	,315**	,383**	,589**	,423**	,400**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,001	,000	,000	,001	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4 : Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,72	,510	72
X1.2	3,71	,542	72
X1.3	3,78	,481	72
X1.4	3,82	,513	72
X1.5	3,72	,510	72
X1.6	3,71	,516	72
X1.7	3,78	,562	72
X1.8	3,75	,496	72
Pelatihan	29,99	2,133	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	56,25	16,106	,448	,687
X1.2	56,26	15,972	,445	,686
X1.3	56,19	16,469	,383	,695
X1.4	56,15	16,385	,373	,695
X1.5	56,25	16,106	,448	,687
X1.6	56,26	17,014	,216	,712
X1.7	56,19	15,539	,528	,674
X1.8	56,22	15,922	,512	,681
Pelatihan	29,99	4,549	1,000	,606

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59,97	18,196	4,266	9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,72	,510	72
X1.2	3,71	,542	72
X1.3	3,78	,481	72
X1.4	3,82	,513	72
X1.5	3,72	,510	72
X1.6	3,71	,516	72
X1.7	3,78	,562	72
X1.8	3,75	,496	72
Pelatihan	29,99	2,133	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	56,25	16,106	,448	,687
X1.2	56,26	15,972	,445	,686
X1.3	56,19	16,469	,383	,695
X1.4	56,15	16,385	,373	,695
X1.5	56,25	16,106	,448	,687
X1.6	56,26	17,014	,216	,712
X1.7	56,19	15,539	,528	,674
X1.8	56,22	15,922	,512	,681
Pelatihan	29,99	4,549	1,000	,606

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59,97	18,196	4,266	9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Case Processing Summary

	N	%
Valid	72	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,680	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3,72	,537	72
Y1.2	3,78	,562	72
Y1.3	3,92	,550	72
Y1.4	3,72	,587	72
Y1.5	3,72	,587	72
Y1.6	3,78	,562	72
Y1.7	3,69	,547	72
Y1.8	3,69	,597	72
Kinerja	30,03	2,103	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	56,33	15,915	,347	,662
Y1.2	56,28	14,936	,560	,632
Y1.3	56,14	15,614	,407	,653
Y1.4	56,33	16,479	,181	,682
Y1.5	56,33	16,141	,255	,672
Y1.6	56,28	15,218	,491	,642
Y1.7	56,36	16,037	,308	,666
Y1.8	56,36	16,037	,271	,670
Kinerja	30,03	4,422	1,000	,479

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60,06	17,687	4,206	9

Lampiran 5: Hasil Analisis Jalur

Hasil Analisis Jalur Variabel Pelatihan terhadap Motivasi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,563 ^a	,317	,307	2,149

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,192	1	150,192	32,518	,000 ^b
	Residual	323,308	70	4,619		
	Total	473,500	71			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,802	3,595		3,839	,000
	Pelatihan	,682	,120	,563	5,702	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Analisis Jalur Variabel Pelatihan terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 ^a	,587	,581	1,361

a. Predictors: (Constant), Pelatihan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184,372	1	184,372	99,605	,000 ^b
	Residual	129,573	70	1,851		
	Total	313,944	71			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,372	2,276		3,240	,002
	Pelatihan	,756	,076	,766	9,980	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Analisis Jalur Variabel Motivasi terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,384	1,651

a. Predictors: (Constant), Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123,173	1	123,173	45,196	,000 ^b
	Residual	190,772	70	2,725		
	Total	313,944	71			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,559	2,606		4,820	,000
	Motivasi	,510	,076	,626	6,723	,000

a. Dependent Variable: Kinerja